

А. К. Ключев

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ — НОВОЕ СЛОВО В УНИВЕРСИТЕТСКОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ?

А. К. Klyuev

### National universities — a new word in university organization?

The author of this article examines the problems of creating of national universities. There are some elements of uncertainty in this theme: what are the goals of national universities? How can we define the term «national»? What are the organizational forms of national universities? The barriers that appear in these cases are also considered.

#### Цели создания национальных университетов

Бесконечные дискуссии в вузовском сообществе о том, как далее структурировать вузы и как будет происходить организационное строительство в высшей школе после того, как практически все вузы стали университетами, получили в последнее время совершенно новый неожиданный фокус и развитие. Объявленные инициативы Президента РФ В. В. Путина по созданию в России нового типа высших учебных заведений — национальных университетов — дают высшим учебным заведениям новые ориентиры в области организационного развития и строительства. Вместе с тем как когда-то вопросы партстроительства были исключительной прерогативой партаппарата, дислоцирующегося на Старой площади, так и сегодня концептуальное наполнение предложений Президента происходит без участия широких кругов вузовской общественности. Нельзя не согласиться с В.Шукшуновым, писавшем в «Поиске»: «Высшая школа России и в особенности вузы Сибирского и Южного федеральных округов вот уже несколько месяцев теряются в догадках, каковы будут механизмы реализации озвученной Президентом Владимиром Путиным идеи создания на их территории двух национальных университетов? Ведь по замыслу нужно, чтобы получились университеты мирового уровня, ибо им суждено стать важнейшими элементами реализуемого национального проекта в сфере образования» [1]. Дискуссии, ведущиеся, кстати, преимущественно на Интернет-форумах, вращаются вокруг следующих вопросов:

1. Почему национальные? Имеет ли использование этого термина содержательную нагрузку,

и если «да», то какую? Концептуально более проработанными и обсужденными в вузовском сообществе были идеи выделения ведущих университетов, исследовательских университетов, отчасти инновационных университетов [2, 3, 4]. Появление нового термина, не устоявшегося в профессиональном обороте, может сыграть злую шутку с авторами и спровоцировать процесс «национализации» университетов, тем более что вопрос о том, какие университеты в России являются национальными, неизбежно встанет. Какое объяснение можно дать: почему таковыми не являются Московский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный университет, Томский государственный университет и ряд других известных российских вузов, имеющих действительно национальное, а не региональное значение? Зачем мы в очередной раз идем своим, не факт, что самым оптимальным, путем, игнорируя практику сегментирования вузов не только дальнего, но и ближнего зарубежья (статус национальных университетов на Украине, в Казахстане носят крупные образовательные центры, играющие ключевую роль в системе образования страны)? Вероятно, эти вопросы не возникли бы, если бы идеи развития высшей школы были концептуально сформированы и озвучены прежде, чем к ним будет приклеен ярлык.

2. Малопонятными были манипуляции по определению площадок для реализации идеи создания национальных университетов. Красноярские СМИ озвучили заявления ряда государственных чиновников о том, что национальный университет в Сибирском федеральном округе будет создан в Красноярске в результате конкурсного отбора, прошедшего в Министерстве образования и науки

РФ в ноябре 2005 г. Конкуренцию Красноярскому краю составляли Новосибирск, Томск и Кемерово, однако эти «участники» конкурса заявляют, что в Сибирском федеральном округе решение о создании национального университета было принято на уровне министра образования и науки и губернатора Красноярского края. Никакого конкурса на создание такого университета не объявлялось, а выбор Красноярска, как было сказано, обусловлен геополитическим решением. Вероятно, аргументированное решение Правительства РФ по выбору площадки для национальных университетов предотвратило бы недоуменные выступления не только руководителей вузов, но и региональных лидеров в лице губернаторов и их заместителей.

3. Нуждается в определенной реконструкции и итоговое видение этой идеи, озвучиваемое руководителями системы образования, представителями органов государственной федеральной и региональной властей. Анализ доступных материалов выступлений и интервью министра образования и науки РФ А. А. Фурсенко, губернатора Красноярского края А. Г. Хлопонина, спикера красноярского краевого Законодательного собрания А. Усса позволяют выделить следующие ключевые цели создания национальных университетов:

- 1) существенно повысить качество российского профессионального образования и его конкурентоспособность на мировом уровне, благодаря эффективному размещению и концентрации новейших материальных и кадровых ресурсов, реализации самых современных, «прорывных» технологий обучения;
- 2) создать в Сибири центр, соответствующий лучшим международным образцам, готовящий специалистов, чьи дипломы будут конкурентоспособны на международном рынке;
- 3) обеспечить удержание в Сибири перспективной молодежи;
- 4) создать механизм выстраивания новых экономических и культурных связей с перспективным Азиатско-Тихоокеанским регионом;
- 5) сформировать новую схему взаимодействия бизнеса и государства в сфере профобразования;
- 6) повысить связь российской системы образования с рынком труда и т. д.

Наверное, нет смысла специально останавливаться на том, что в данном перечне целей есть собственно региональные цели, есть цели, выдвигаемые во всех вузах и в этом смысле неспецифичные для национального университета. Вполне вероятно, что материалы выступлений и интервью

не могут дать полное представление обо всем «дереве» целей, не сомневаюсь, где-то прописанных и детально проработанных. Однако стратегическая цель создания национального университета не могла быть не озвученной, и из приведенного перечня таковой может являться только цель создания университета, конкурентоспособного в мировой системе образования. Цель крайне амбициозная, и очень важным инструментом для ее реализации являются соответствующие организационные формы и финансовая поддержка. Вместе с тем сформулированная в самом общем виде цель создания университета дает слабые ориентиры в поиске адекватных организационных решений.

### Организационные формы национального университета

Дискуссии в Красноярске вращались вокруг нескольких вариантов создания национального университета. Первый вариант предусматривал создание абсолютно нового учебного заведения; второй вариант — объединение двух-трех вузов, расположенных в студенческом городке Красноярска; третий вариант — создание мегавуза, который будет объединять все ведущие учебные заведения краевого центра.

В Ростове, который также вошел в число будущих площадок развертывания национальных университетов, тоже обсуждались варианты слияния либо 7 находящихся в ведении Рособразования вузов Ростова-на-Дону, либо всех вузов Ростовской области, учитывая, очевидно, другой порядок плотности населения на Дону. Альтернативным вариантом вузовского сообщества была идея национального университета в форме государственной научно-образовательной корпорации, объединяющей самостоятельные юридические лица [1].

Таким образом, поле для принятия решения по выбору организационной формы национальных университетов, исходя из сформулированных предложений, а также имеющихся разработок по созданию крупных университетских центров, ограничено следующими вариантами:

1. Создание университета с чистого листа.
2. Различные варианты слияний.
3. Национальный университет как ассоциация вузов.
4. Университет в форме корпорации.
5. Университет как региональный учебный округ.

## Создание университета с чистого листа

Вероятно, это могло бы стать самым сильным вариантом создания национального университета, так как в этом случае отсутствуют многие проблемы, связанные с конфликтами интересов, сопротивлением персонала, давлением традиций и организационных культур. Безусловным преимуществом такого варианта является возможность проектировать национальный университет точно под его миссию и стратегические цели. При создании университета есть возможность использовать технологии бенчмаркинга, опереться на лучшие образцы вузов мирового уровня. Успешный проект такого рода уже имел место в новейшей российской истории в ходе создания Сибирского отделения РАН и Новосибирского государственного университета. Однако такой проект нереалистичен сегодня ни по временным, ни по финансовым параметрам, так как период создания подобной структуры «тянет» на 5–10 лет, а стоимость проекта составит не менее 5–7 млрд. долл.

## Различные варианты слияний

Традиционно предполагается, что целями слияний могут выступать синергетические эффекты, операционные, финансовые, инвестиционные и стратегические задачи. Заявленная постановка главной цели создания национальных университетов означает, что синергетические эффекты и операционные задачи носят вспомогательный, вторичный характер. Главный фокус сосредоточен в области стратегии, достижения конкурентных преимуществ на мировом образовательном поле. В таком случае слияния должны носить кластерный характер, так как достижение лидерства в современных условиях возможно только в рамках кластерного партнерства. В этих условиях существенными становятся вопросы формирования кластера как сконцентрированной по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний и взаимосвязанных с ними научных и учебных центров. Университетский компонент кластера может быть сформирован как в результате слияния ряда вузов, так и путем извлечения частей (факультетов, лабораторий, кафедр) и передачи их в национальный университет. Однако поскольку нет определенности в вопросе: в рамках какого экономического кластера будет действовать национальный университет, то и варианты слияний но-

сят произвольный, несистемный характер. Оценивая относительно небольшой отечественный опыт слияния вузов и известную практику западных университетов, необходимо отметить, что стандартными проблемными зонами, с которыми неизбежно столкнутся менеджеры данного проекта, являются следующие:

1. Вопросы делегирования полномочий и ответственности. Если количественными параметрами национальных университетов называют 40-тысячный контингент студентов (сегодня столько студентов только в МГУ), то эффективно такой вуз может управляться на основе децентрализации ряда функций и делегирования полномочий. Однако в рамках существующего законодательства возможности построения системы передачи полномочий и ответственности весьма ограничены [5].

2. Проблема организационной культуры. Объединение разных вузов своим неизбежным следствием будет иметь конфликт сложившихся стереотипов деятельности, традиций и норм. Однако проблема состоит не в том, чтобы примирить и согласовать организационные ценности, а в том, чтобы сформировать и спроектировать новый тип организационной культуры, ориентированной на результативность и эффективность деятельности. Стоит заметить, что сегодня организационная культура даже университетов-лидеров характеризуется семейно-бюрократическим миксом норм и ценностей [6].

3. Трудности в построении отношений с участниками экономического кластера по вопросам собственности (прежде всего, из-за неотрегулированности законодательства в области охраны интеллектуальной собственности), межбюджетных отношений. Перечень правовых провалов инновационной деятельности достаточно обширен и известен руководителям вузов и специалистам.

## Национальный университет как ассоциация вузов

Практика использования ассоциаций как формы объединения вузов была достаточно многочисленной и противоречивой. Абсолютное большинство университетских комплексов создавалось в форме ассоциаций. Как правило, эти образования были не слишком активны и в общем-то не стали точками прорыва в высшей школе, хотя, безусловно, выполнили и выполняют ряд важных интеграционных задач высшей школы с другими уровнями системы образования, научными учреждения-



ми, бизнесом. Общими проблемами ассоциаций являются их низкая управляемость, длительность процедур согласования и принятия решений, сложность создания общих финансовых и материальных фондов. Вместе с тем эта организационная форма сегодня наиболее привлекательна для ректорского корпуса и практически является единственной легитимной формой создания объединений вузов для решения общих стратегических задач. Инициативы ряда регионов по созданию крупных университетских центров, в частности Большого евразийского университета в Екатеринбурге, предусматривали использование этой организационно-правовой модели как первого шага в процессе интеграции вузов. Целый ряд специфических особенностей данного проекта дает надежду на то, что использование ассоциаций в деле построения нового типа конкурентоспособных университетов не является утопией. Во-первых, на Урале, учитывая мощный ресурсный, промышленный, научный и образовательный потенциал, возможно формирование целого ряда кластеров, кристаллизация которых успешно может происходить через нежесткие формы ассоциаций. Во-вторых, существенным интегративным ресурсом создания университета является выделение под него в генеральном плане развития г. Екатеринбурга земельного участка в районе озера Шарташ площадью около 1,5 тыс. га. В-третьих, концепция создания университета предполагает первоначальное развитие общей, отсутствующей в настоящее время, инфраструктуры — мощного технопарка, который удовлетворит все потребности отраслей производства региона в инновационных разработках.

### Университет в форме корпорации

Корпорация как форма объединения является альтернативной по отношению к слиянию. При этом участники корпорации стремятся воспользоваться всеми выгодами интеграции и другими эффектами, образующимися при централизации определенных управленческих функций, но сохранить некоторую автономию. В бизнесе интегрированная корпоративная структура рассматривается не столько как отдельная компания, сколько как система взаимодействия хозяйствующих субъектов, и в этом качестве формами организации корпораций могут выступать финансово-промышленные группы (ФПГ), холдинги, объединения предприятий на основе франчайзинга и т. д. В условиях современной правовой базы вузы не могут соз-

давать подобные объединения зависимых юридически самостоятельных организаций. В случае принятия законов, расширяющих спектр организационно-правовых форм вузов, такая возможность по созданию интегрированной структуры через систему учредительства появляется, правда, ограниченная согласием учредителя. Вместе с тем нельзя не отметить, что юридические провалы, закрывающие вузам возможность создания корпоративных структур, уже имели весьма негативные последствия в плане определения судеб НИИ при вузах, создания бизнес-инкубаторов, технопарков и других инновационных структур. Вузский менеджмент, не имея юридически и экономически корректных рычагов управления этими структурами, вынужден для сохранения управляемости либо формировать личные унии (проректор (декан) исполняет должность директора юридически самостоятельного технопарка и т. п.), либо создавать внеправовые инструменты давления.

В плане использования корпоративной модели объединения вузов интересным является предложение В. М. Шукшунова: «Оптимальным нам представляется решение, основанное на сложении потенциалов нескольких ведущих вузов путем не простого механического слияния университетов, а их интеграции. По нашему мнению, национальный университет на юге России может быть создан на базе действующих ведущих вузов и академических центров ЮФО как географически распределенный интегрированный инновационный научно-образовательный комплекс. Вузы и академические центры, вошедшие в состав национального университета, сохраняют юридическую самостоятельность. Формируются единые органы управления и координации национального университета, такие как управляющий совет, президент, исполнительная администрация. Создаются общие структуры: распределенный технопарк (инкубатор бизнеса, инновационный центр); центр коллективного пользования уникальным оборудованием; центр технологического трансфера и коммерциализации технологий; корпоративная электронная библиотека и др.

Создаваемый университет должен получить статус государственной научно-образовательной корпорации, объединяющей самостоятельные юридические лица» [1].

Однако (и это отмечается самим автором идеи) реализация такой модели не обеспечена современной правовой базой. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» определяет «государ-

ственную корпорацию» как не имеющую членства некоммерческую организацию, учрежденную Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданную для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций [7].

### Университет как региональный учебный округ

Учебные округа как форма интеграции учебных заведений региона появились в России в начале XIX в. Тогда они включали в свой состав учебные заведения нескольких губерний и у них преобладающими были административно-контрольные функции. В современных условиях практика создания университетских учебных округов реализована в трех десятках российских регионов. Как подчеркивает В. А. Садовничий, «университетский округ — это наиболее адекватная современному этапу научно-технологического развития форма повышения интеллектуального и материального потенциала самого образования. В связи с данной темой нелишне, в частности, вдуматься в опыт США, где достигнуты значительные результаты в создании региональных информационно-образовательных сред, интегрирующих информационные и коммуникационные ресурсы и технологии ассоциированных учебных заведений. Подобный опыт имеется в России, но ему пока недостает размаха, тем более что динамичному развитию информационно-образовательных сред в известной мере препятствует их подразделение на школьные и вузовские, слабое взаимодействие учебных заведений различных уровней и типов. Ну а другая перспективная тенденция, реализации которой университетские округа могли бы открыть широкие возможности, — создание научно-технологических парков, центров высоких технологий и венчурных производств» [8].

Ограниченность российского опыта создания и функционирования университетских округов обусловлена не только ведомственными перегородками, но также и отсутствием правовой базы деятельности университетских округов. Сегодняшняя модель университетского округа опирается на такую форму объединения, как ассоциация со всеми присущими ей недостатками, отмеченными нами ранее. Вместе с тем модель национального университета, основанная на концепции университетского округа, способна обеспечить флагманские позиции университету за счет следующих факторов:

- Региональный принцип проектирования и создания университетских округов наиболее эффективен в развитии экономических кластеров территорий;

- В рамках университетского округа возможна реализация эффективных моделей выращивания интеллектуальных, научных, инженерных, управленческих элит, так как «создание университетских учебных округов способствует формированию в структуре единого образовательного пространства страны целостных региональных систем образования, объединяющих образовательные учреждения независимо от их уровня, направления и ведомственной подчиненности. Академическая интеграция в рамках учебного округа обеспечивает высокий уровень преемственности между общеобразовательными учреждениями, средними профессиональными и высшими учебными заведениями» [9].

- Университетский округ является успешным полигоном согласования интересов бизнесов, региональных и федеральных властей и самих образовательных учреждений, выстраивания согласованных векторов развития.

Однако применение модели чрезвычайно ограничено из-за неразработанности правовых основ создания и функционирования университетских округов и узкого подхода к пониманию возможностей такой формы объединения, рассматриваемой прежде всего в качестве интегратора всех уровней системы образования.

Резюмируя, необходимо отметить, что сегодня высшая школа как социальная система, существенной характеристикой которой является сложность и длительность процессов организационного строительства и проектирования, не накопила нужного опыта реорганизаций, обладает крайне скудной правовой базой проверки новых организационных идей и конструкций. Поэтому реализация идеи национальных университетов может иметь весьма ограниченные результаты, если не будет обеспечена прорывными инновационными управленческими решениями, воплощенными в жизнь в условиях крупного эксперимента и обеспеченными специальными правовыми актами.

### Литература

1. Шукинунов В. Национальным становись! // Поиск. 2006. Янв.
2. Дежина И. «Ведущие вузы» или «исследовательские университеты»? // Высшее образование в России. 2004. № 8. С. 9–17.